impact canada

Modèle logique et narrative

L'évaluation de l'incidence des défis d'Impact Canada

2020

Government of Canada
Gouvernement du Canada

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada (2020)
Tous droits réservés

Toute demande de permission pour reproduire ce document doit être
adressée au Bureau du Conseil privé.

This publication is also available in English:
Logic model and narrative: impact assessment of challenges under Impact Canada

CP22-168/2020F-PDF
978-0-660-33764-7

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ 04

INTRODUCTION 05

SCHÉMA DU MODÈLE LOGIQUE DES DÉFIS 08

RÉSULTATS DES PROCESSUS 09

- SENSIBILISATION ACCRUE DU PUBLIC À UN PROBLÈME OU À UNE QUESTION 09
- MOBILISATION DE NOUVEAUX TALENTS 10
- ÉTABLISSEMENT DE RÉSEAUX ET DE PARTENARIATS DE COLLABORATION 11

MODÈLES DURABLES 12

- ACCROISSEMENT DE L'INVESTISSEMENT 12
- AMÉLIORATION DES COMPÉTENCES ET DES CAPACITÉS 13
- TECHNOLOGIES, PRODUITS OU SERVICES NOVATEURS 14

RETOMBÉES SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET ÉCONOMIQUES 15

EFFICACITÉ ET EFFICIENCE DU GOUVERNEMENT 15

RÉSUMÉ

Impact Canada appuie un certain nombre d'initiatives dans le cadre des « défis ». Les accélérateurs concurrentiels, les Grands Défis, les prix à la suite d'un défi ainsi que les initiatives d'innovation dans les communautés autochtones en font notamment partie. Bien que la conception de ces initiatives varie, celles-ci forment un ensemble d'initiatives accessibles qui favorisent l'innovation et qui offrent des incitatifs financiers ou autres pour encourager un large éventail d'innovateurs à s'attaquer à des problèmes dont les solutions ne sont pas évidentes.

Le présent document présente (de façon générale) la théorie qui sous-tend ce qu'Impact Canada espère réaliser au moyen de sa série de défis. On y aborde les principaux résultats sur le plan des processus qui distinguent les défis des modes traditionnels au moyen desquels le gouvernement exécute ses activités et programmes (comme l'octroi de subventions) et qui permettent d'anticiper les résultats socioéconomiques et environnementaux à long terme que les défis sont censés atteindre.

Dans la mesure où il est possible de s'appuyer sur les preuves de l'efficacité des défis, le présent document sert de point de départ à l'évaluation de l'incidence de l'ensemble des défis d'Impact Canada et nous aidera à déterminer si les défis peuvent permettre de mettre en œuvre des politiques et des programmes, et le cas échéant, la façon dont ils y parviennent.

INTRODUCTION

Lancée en 2017, Impact Canada est une initiative pangouvernementale conçue pour aider les ministères et les organismes à accélérer l'adoption d'approches novatrices afin de produire des résultats concrets pour les Canadiens. Plus précisément, Impact Canada préconise l'utilisation de nouvelles approches axées sur les résultats au sein de l'administration fédérale. Les modalités horizontales d'Impact Canada permettent aux ministères et organismes de réaliser des projets financés en fonction de leur réussite dans le cadre de leur portefeuille de subventions et de contributions. Un bon moyen d'y parvenir est de recourir à des défis, aussi appelés « prix d'encouragement ».

Les défis sont des approches d'innovation ouvertes, conçues pour fournir des incitatifs (financiers et autres) afin d'encourager un large éventail d'innovateurs à s'attaquer à des problèmes pour lesquels les solutions ne sont pas évidentes. Au lieu de prescrire un ensemble précis de spécifications, les responsables qui lancent un défi cherchent le plus souvent les solutions les plus prometteuses en réponse à un ensemble de critères définis. Un certain nombre de méthodes et d'outils d'innovation peuvent être appliqués aux défis eux-mêmes. Par exemple, Impact Canada appuie l'utilisation de méthodes d'innovation précises dans le cadre des défis[1], notamment les suivantes :

- **Accélérateurs concurrentiels :**
  Ils offrent un soutien intensif et limité dans le temps à des cohortes de jeunes entreprises dans le but de les préparer à l'investissement plus rapidement que ce que font les incubateurs traditionnels. On peut assortir les accélérateurs de prix pour récompenser les entrepreneurs les plus prometteurs dans le cadre d'une cohorte concurrentielle.

- **Grands Défis :**
  Il s'agit de concours ouverts et thématiques dont l'objectif est de financer tout un éventail d'innovations potentielles de façon prospective, souvent à un stade précoce. Les modèles qui s'avèrent fructueux, parfois à la suite d'une évaluation rigoureuse de leur efficacité, peuvent être admissibles à un financement à l'échelle. (Ces défis sont parfois appelés « défis progressifs ».)

- **Les prix à la suite d'un défi :**
  Ils offrent une récompense à quiconque parvient en premier ou de la manière la plus efficace à relever un défi défini ou à résoudre un problème précis en fonction d'un ensemble de critères dont le respect est vérifiable de façon objective. (On les appelle parfois « véritables récompenses ». Cependant, ils sont habituellement assortis de phases qui permettent aux participants d'évoluer tout au long du processus.)

[1] Pour de plus amples renseignements, consultez *Impact Canada : Guide sur les défis*.

LES ACCÉLÉRATEURS CONCURRENTIELS

Défi des femmes en tech propres
Ressources naturelles Canada

LES GRANDS DÉFIS

Défi des villes intelligentes
Infrastructure Canada

LES PRIX À LA SUITE D'UN DÉFI

Défi des technologies de vérification des drogues
Santé Canada

Exemples de méthodes d'innovation utilisées par Impact Canada dans le cadre des défis

Initiative d'innovation autochtone

Le gouvernement du Canada cherche de nouvelles façons d'établir des partenariats avec les communautés autochtones en vue d'améliorer les résultats obtenus jusqu'à maintenant d'utiles façons. Le gouvernement du Canada pourrait améliorer la façon dont il conçoit et met en œuvre les programmes destinés aux communautés autochtones en collaborant d'une manière innovante avec des partenaires autochtones.

Impact Canada crée des occasions pour y arriver en partant du principe que ceux qui sont confrontés à des problèmes chaque jour sont souvent les mieux placés pour les résoudre. À bien des égards, Impact Canada renverse le modèle « descendant » traditionnel de la prestation des services gouvernementaux, car les communautés autochtones sont elles-mêmes de précieuses sources d'idées novatrices qui ont le potentiel de se transformer en solutions efficaces aux problèmes de longue date qu'elles rencontrent. En d'autres mots, le manque d'idées innovantes n'est pas le problème. Toutefois, le gouvernement peut être un bon partenaire pour les communautés autochtones afin de réduire les obstacles à l'innovation et de créer des conditions dans lesquelles elles peuvent évoluer.

L'Initiative d'innovation autochtone d'Impact Canada emprunte des éléments aux défis, mais elle se fonde plus ou moins sur l'aspect concurrentiel du modèle des défis et insiste plutôt sur l'importance du leadership des Autochtones et de la collaboration avec et entre les communautés. L'Initiative vise à mettre de l'avant des idées inspirées par le savoir autochtone, quel que soit leur stade de développement, et à trouver des moyens de les transformer en des solutions durables qui peuvent avoir une incidence significative et positive sur les communautés autochtones.

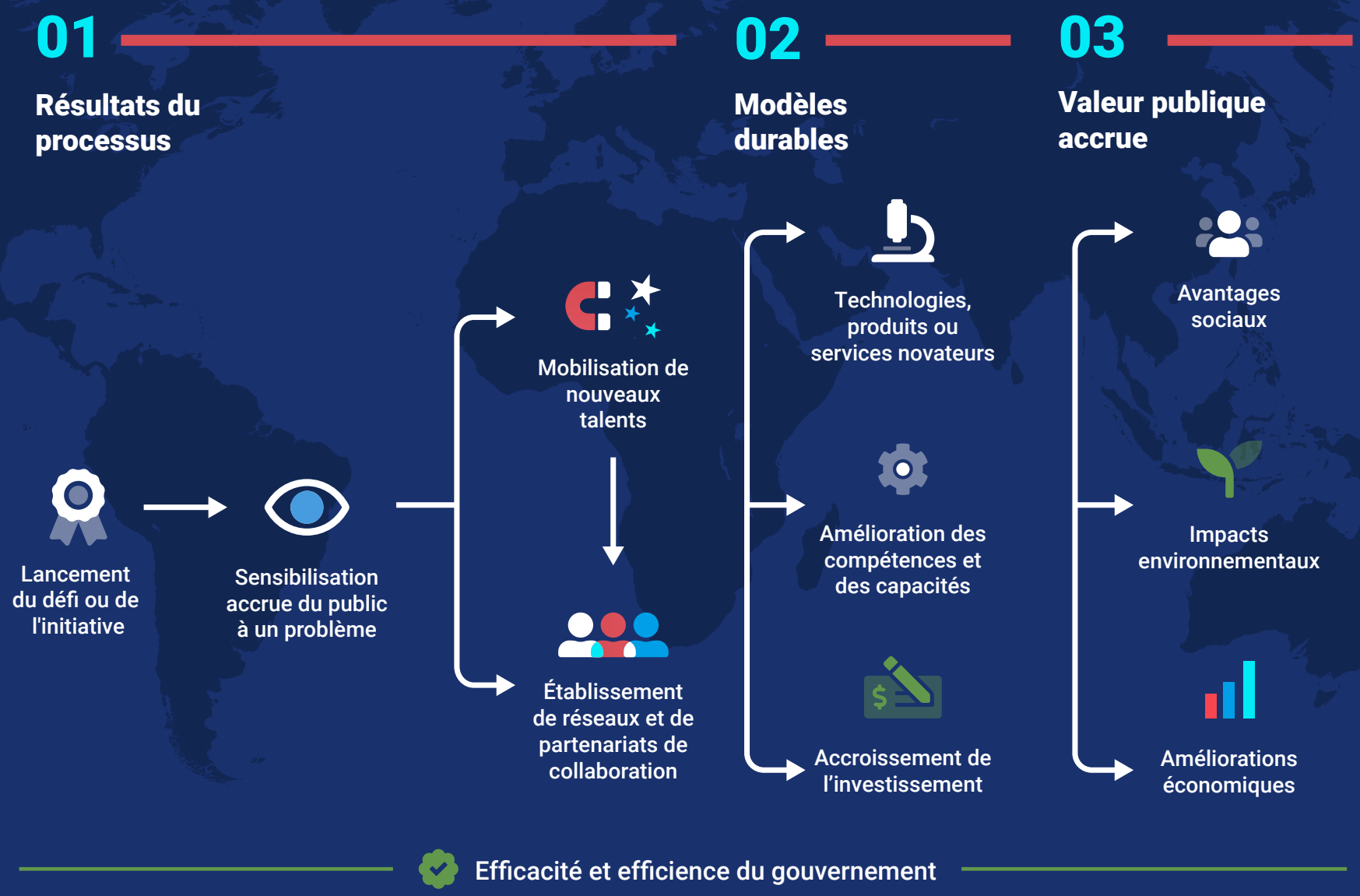
Tirer parti des réussites du modèle des défis

Bien que les défis représentent une nouvelle façon de faire dans le cadre des programmes du gouvernement, ils existent depuis longtemps. En effet, selon Nesta, une fondation pour l'innovation à l'échelle mondiale qui encourage le recours aux défis, l'origine de ces derniers remonte aussi loin qu'aux guerres napoléoniennes en France (Nesta, 2014). De plus, des chercheurs ont bien documenté le recours aux défis dans l'Angleterre victorienne pour encourager l'innovation dans l'industrie agricole (Brunt, Lerner et Nicholas, 2012) ainsi que tout au long du 20e siècle notamment dans le secteur des vols motorisés et de la réfrigération (Davis et Davis, 2004). Dernièrement, les défis connaissent un regain de popularité depuis 2010 environ, lorsque le Bureau de l'innovation sociale et de la participation civique de l'administration Obama a commencé à promouvoir leur utilisation pour résoudre des problèmes ardus en lien avec les politiques publiques au moyen du lancement de Challenge.gov (The White House, 2010).

Malgré cette riche histoire, il est encore possible d'améliorer les preuves de l'efficacité des défis (Williams, 2012). Comme leur utilisation dans le cadre des politiques publiques continue de proliférer (y compris au Canada), il est de plus en plus nécessaire de mieux démontrer leur efficacité. Les décideurs doivent mieux comprendre l'efficacité des défis afin de pouvoir les utiliser de façon stratégique. Le but de ce bref document est d'énoncer de façon claire et générale une « théorie du changement » relative aux défis qui contribuera à évaluer l'incidence de l'ensemble des défis prévus ou en cours sous l'égide d'Impact Canada. Le présent document fait la synthèse de certaines des principales publications qui traitent des objectifs premiers des défis pour en arriver à une théorie générale sur ce qu'ils sont censés réaliser, théorie qui tient compte du fait qu'aucun défi n'est identique à un autre.

Ce document est présenté dans le but d'établir de façon générale ce que les défis sont censés réaliser, mais il ne présume pas que les éléments décrits sont présents ou tout aussi pertinents dans tous les cas. Par conséquent, il ne faut pas interpréter ce texte de façon strictement linéaire ni comme s'il était normatif.

SCHÉMA DU MODÈLE LOGIQUE DES DÉFIS



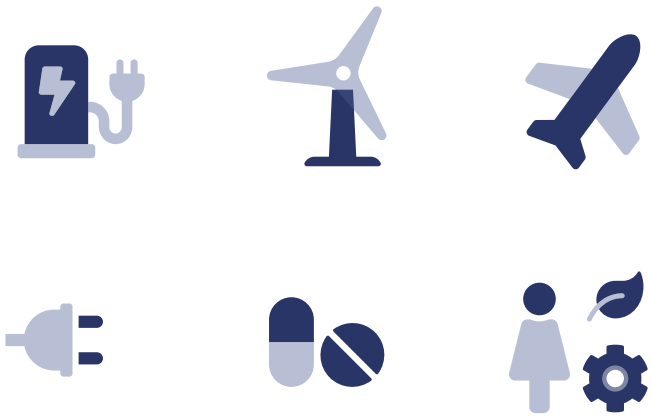
RÉSULTATS DES PROCESSUS

SENSIBILISATION ACCRUE DU PUBLIC À UN PROBLÈME OU À UNE QUESTION

Les défis se présentent et fonctionnent très différemment des programmes de financement que les gouvernements et leurs partenaires habituels ont coutume de gérer ou auxquels ils participent habituellement. Cette stratégie d'ouverture et de transparence a un double objectif. À court terme, elle peut avoir pour effet d'attirer de nouveaux talents et, avec eux, de nouvelles idées (voir ci-dessous) qui peuvent donner lieu à des solutions viables aux problèmes que les défis visent à résoudre. De cette façon, la sensibilisation accrue des communautés de solutionneurs potentiels est l'un des premiers facteurs essentiels de la réussite des défis.

Au fil du temps, les défis peuvent aussi avoir pour effet de mieux mobiliser le grand public au sujet des grandes questions de politique à résoudre. En travaillant dans la transparence, l'hôte du défi crée des occasions de communiquer de façon stratégique avec le public sur des questions qui concernent le cœur de son mandat, d'une manière qui peut s'avérer plus attrayante pour le grand public que les démarches de communication traditionnelles. Ainsi, on peut considérer les défis comme des initiatives « phares » qui peuvent en soi avoir une portée étroite, mais qui ont le potentiel de faire la lumière sur les grandes questions à l'étude sur les plans social et environnemental.

Cette approche peut contribuer à susciter les demandes de la part du public ou l'acceptation sociale et à faire en sorte que l'hôte remplisse efficacement son mandat de base à l'avenir. De cette façon, il est possible de considérer la série de défis sur les technologies propres de Ressources naturelles Canada comme des moyens d'améliorer la communication du programme environnemental du gouvernement. Ainsi, le **Défi des technologies de vérification des drogues** de Santé Canada illustre un engagement clair à l'égard de la réduction des méfaits, et ***l'Initiative d'innovation pour la construction de logements dans les communautés autochtones*** de Services aux Autochtones Canada est l'occasion de faire progresser la réconciliation.



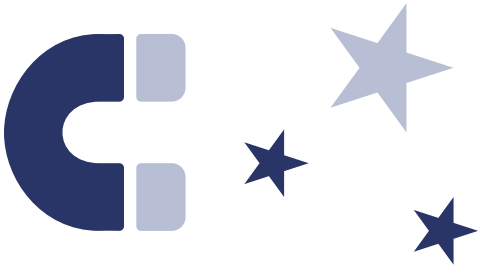
Sensibiliser le public à un problème
La série de défis en technologies propres de Ressources naturelles Canada (Visez haut!, Plein potentiel, Initiative autochtone pour réduire la dépendance au diesel, À tout casser, Branchés sur l'avenir, et Femmes en tech propres) aide à faire connaître le programme environnemental du Canada

MOBILISATION DE NOUVEAUX TALENTS

Les défis sont généralement gérés de manière ouverte et transparente à titre de stratégie pour encourager la participation de divers acteurs afin de produire un grand éventail de solutions potentielles. Généralement, il existe peu de critères à remplir pour pouvoir participer aux défis, ce qui permet d'attirer les participants dont les capacités sont modestes et ceux dont le fardeau des processus traditionnels de présentation de candidature et de rapports associés à de nombreux programmes de subvention et contribution gouvernementales pourrait repousser. Cette mobilisation de nouveaux talents est souvent mentionnée à titre de résultat souhaité des défis et c'est probablement l'une des caractéristiques qui distinguent le plus clairement les défis des modes traditionnels, comme les appels de propositions et les processus d'approvisionnement usuels, que le gouvernement utilise pour réaliser ses activités.

L'un des motifs évoqués pour justifier le recours aux défis est l'utilité que l'on prête à la découverte de solutions possibles à des problèmes de longue date à l'extérieur du bassin habituel d'acteurs dans un secteur de politique. L'hypothèse clé ici veut que les gens qui proviennent de « l'extérieur » apportent entre autres de nouvelles perspectives, compétences, idées et ressources que les acteurs bien établis dans un secteur de politique peuvent être incapables de produire. Certaines données probantes donnent à penser que ces types de participants non conventionnels sont généralement motivés à présenter leurs solutions potentielles en grande partie pour des raisons non financières (Gok, 2013). Cela laisse entendre que la combinaison de mesures incitatives financières et non financières pourrait être un moyen efficace de mobiliser de nouveaux talents dans le but de stimuler l'innovation et d'obtenir de bons résultats.

La plupart des défis actuels d'Impact Canada concernent d'une façon ou d'une autre la mobilisation de nouveaux talents. En effet, le Défi des technologies de vérification des drogues de Santé Canada attire un éventail d'innovateurs que son Programme sur l'usage et les dépendances aux substances [sic], qui existe depuis longtemps, n'avait pas financés auparavant. De plus, le ***Défi des femmes en tech propres*** de Ressources naturelles Canada est expressément conçu pour permettre non seulement de repérer de nouveaux talents dans le secteur des technologies propres, mais également pour les perfectionner au fil du temps afin d'améliorer la représentation des femmes qui ont de nouvelles idées dans un domaine à prédominance masculine.

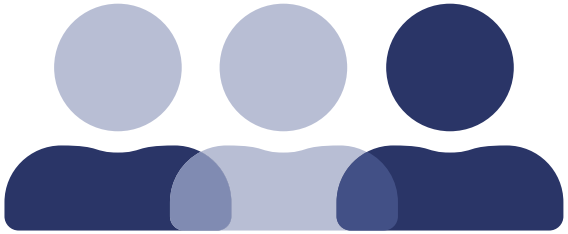


Attirer de nouveaux talents
Le Défi des technologies de vérification des opioïdes (Santé Canada) visait à aider à résoudre la crise des opioïdes en incitant le secteur privé et les organismes universitaires à améliorer les technologies de vérification des drogues. Parmi les 24 candidats au défi, 23 n'avaient jamais reçu de financement de la part de Santé Canada.

ÉTABLISSEMENT DE RÉSEAUX ET DE PARTENARIATS DE COLLABORATION

Bien qu'il s'agisse de processus fondamentalement concurrentiels, les défis, de par leur conception, créent souvent des occasions pour les différents « solutionneurs » d'établir des réseaux et des partenariats entre eux (et souvent avec les utilisateurs finaux). Lorsque c'est possible, cela peut prolonger l'incidence du défi à l'avenir, car les nouveaux partenariats peuvent générer de nouvelles possibilités d'étendre l'incidence d'un défi en particulier bien au-delà de sa portée initiale (McKinsey & Company, 2009). Des défis bien conçus créent de diverses façons des occasions de collaboration tout au long du processus. Il peut s'agir d'avoir un porte-parole qui attire l'attention du public sur le défi en question, ce qui peut permettre de découvrir et d'attirer d'autres investisseurs ou partenaires qui, autrement, ne seraient peut-être pas au courant de la possibilité de s'associer à de nouveaux innovateurs. Il peut également s'agir de créer des occasions pour les utilisateurs finaux et d'autres intermédiaires de faire l'essai des solutions en temps réel, ce qui permettra éventuellement d'établir des relations utiles qui pourraient déboucher sur des idées qui permettent d'améliorer les produits et services

L'*Initiative d'innovation pour la construction de logements dans les communautés autochtone*s de Services aux Autochtones Canada fait de la collaboration et de l'établissement de partenariats un volet crucial. Les solutionneurs qui se rendent en demi-finale bénéficient d'une phase structurée d'« accélérateurs », qui les rassemble sur une période de 18 mois où ils élaborent leur proposition, reçoivent de l'encadrement, bénéficient d'une expertise bien établie, le cas échéant, et établissent de nouveaux partenariats qui les aideront à faire concrétiser leur concept. Quant au ***Défi des villes intelligentes*** d'Infrastructure Canada, il vise explicitement à encourager les collectivités à mobiliser leurs citoyens et à établir des partenariats non traditionnels pour améliorer les résultats à l'intention des citoyens au moyen de données et de technologies connectées.



Établir des réseaux de collaboration et des partenariats
Comme les meilleures solutions viennent souvent de ceux qui vivent le problème au quotidien, l'initiative d'innovation pour la construction de logements dans les communautés autochtones (Services aux Autochtones Canada) est dirigée par un comité d'orientation autochtone, qui a reçu plus de 300 demandes d'innovateurs, de communautés et de groupes autochtones de partout au Canada

MODÈLES DURABLES

ACCROISSEMENT DE L'INVESTISSEMENT

Les défis peuvent stimuler de plusieurs façons l'investissement dans des secteurs négligés. L'une des façons de faire consiste à concevoir un prix à titre d'incitation à investir dans des secteurs où il n'existe pas encore d'incitatifs naturels à innover (lacune du marché) (Williams, 2012). Lorsque l'ensemble des commanditaires potentiels a l'impression que la valeur du prix compense le risque d'investir dans des solutions potentielles, cela peut avoir pour effet de générer des activités dans des secteurs auparavant négligés où prévaut le statu quo. Les programmes de Ressources naturelles Canada À tout casser et Visez haut! ainsi que le Défi de l'efficacité de la conception des coques de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique sont de bons exemples de défis qui visent à atteindre cet objectif. Ces programmes créent essentiellement des incitatifs « artificiels » dans le marché sous la forme d'un prix visant à encourager la mise au point d'éventuelles solutions pour remédier à des inefficacités de longue date dans des industries précises afin d'améliorer les résultats obtenus sur les plans environnemental et économiques à long terme.

La deuxième façon dont les défis stimulent l'innovation est la mobilisation d'une vaste communauté de solutionneurs au sujet d'une question bien définie. Lorsqu'un prix s'adresse à un éventail d'éventuels solutionneurs qui comprend des acteurs non traditionnels (voir ci-dessus), il peut faire appel à des motivations qui vont au-delà des intérêts financiers. En effet, des éléments probants indiquent que l'intérêt à l'égard des défis ne se limite pas au gain financier possible, mais concerne aussi des facteurs non financiers (Brunt, Lerner et Nicholas, 2012). Ceux dont le temps et les efforts ne sont habituellement pas consacrés à solutionner des problèmes précis pourraient être persuadés de participer parce qu'ils perçoivent le défi comme une occasion, par exemple, d'établir des réseaux ou d'acquérir de la visibilité (McKinsey & Company, 2009).

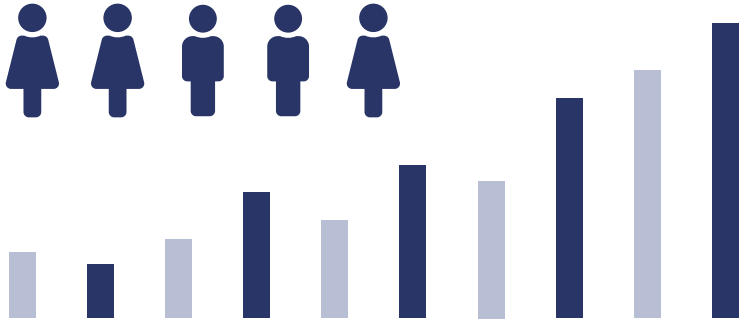
Cela peut également signifier qu'un défi qui suscite un grand d'intérêt peut générer beaucoup d'activités de recherche de solution que les modes traditionnels (p. ex. l'octroi de subventions) selon lesquels le gouvernement réalise ses activités ne pourraient peut-être pas générer. La nature des défis suppose que la majorité des participants ne gagnera pas (car il n'y a qu'un seul grand prix), mais de nombreux défis peuvent créer des occasions pour eux (les demi-finalistes) qui ne se seraient pas présentées à eux autrement. Ainsi, les participants qui ne remportent pas le défi peuvent créer des partenariats fructueux, des prototypes prometteurs, de nouveaux processus opérationnels ou attirer d'autres investissements dans leurs activités qui, à leur façon, améliorent les résultats socioéconomiques ou environnementaux quel que soit leur statut, peu importe qu'ils n'aient pas remporté le défi. Tout cela fait partie de l'incidence des défis bien conçus.

Augmenter les investissements
Le Défi de l'efficacité de la conception des coques (Agence de promotion économique du Canada atlantique) encourage les constructeurs de bateaux à créer une coque novatrice qui maximise l'efficacité énergétique et réduit les coûts d'exploita-.tion et les émissions de gaz à effet de serre

AMÉLIORATION DES COMPÉTENCES ET DES CAPACITÉS

L'amélioration des compétences et des capacités de la communauté des solutionneurs est l'une des retombées importantes des défis. Les défis sont très souvent progressifs, de telle sorte que les solutionneurs doivent franchir une série d'étapes successives qui mènent à la remise du prix final. Bien que l'on considère généralement dans la littérature que l'amélioration des compétences et des capacités au sein des organisations constitue une retombée connexe et que cela soit négligé par les commanditaires des défis (McKinsey & Company, 2009), il s'agit pour Impact Canada d'une retombée essentielle. En général, les défis d'Impact Canada sont conçus intentionnellement de façon progressive, ce qui offre des occasions de renforcer concrètement les capacités de l'ensemble des solutionneurs. Le Défi des femmes en tech propres de Ressources naturelles Canada, qui vise à remédier à la sous-représentation des femmes dans le secteur des technologies propres, en est un bon exemple. Les demi-finalistes bénéficient d'un éventail de mesures de soutien (financier et autre) pour développer leurs idées et leurs plans d'affaires en matière de technologies propres sur une période de deux ans et demi avant l'annonce du gagnant. Ce processus intensif vise à renforcer les capacités d'entreprises dirigées par des femmes. Bien qu'il en ressorte une seule « gagnante », ce défi aura une grande incidence grâce aux investissements effectués dans les entreprises dirigées par les participantes.

De cette façon, les défis peuvent être utilisés de manière stratégique pour renforcer les capacités de toute une communauté de solutionneurs potentiels. Lorsque les défis sont maximisés de cette façon, leur incidence est beaucoup plus importante que ce que le prix final représente. Lorsque l'on gère les défis de cette façon, il est très probable que les gagnants et les autres participants soient mieux placés pour réussir à long terme qu'ils ne l'auraient été autrement. Il s'agit d'un aspect crucial de l'incidence potentielle des défis.

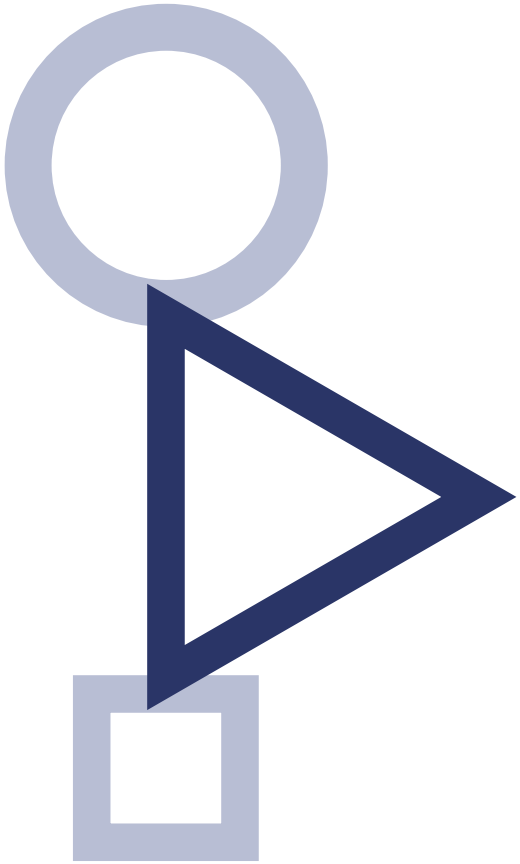


Améliorer les compétences et les capacités
Le Défi des femmes en tech propres (Ressources naturelles Canada) vise à remédier au problème de sous-représentation des femmes dans le domaine des technologies propres

TECHNOLOGIES, PRODUITS OU SERVICES NOVATEURS

Encourager la création de produits innovants, en particulier de technologies, est probablement le résultat souhaité le plus souvent cité des défis, et c'était l'objectif principal de la majorité des défis dans le passé (Williams, 2012). Encourager le développement de nouvelles technologies est un thème manifeste des nombreux débats qui jalonnent la longue histoire des défis (McKinsey & Company, 2009). En effet, des défis bien connus ont été utilisés tout au long de l'histoire pour développer des technologies qui ont finalement amélioré les vols motorisés ainsi que la préservation de la nourriture et repoussé les limites de l'exploration spatiale.

Il s'agit également d'un résultat clé pour de nombreux défis d'Impact Canada. Par exemple, le Défi des technologies de vérification des drogues de Santé Canada vise à encourager la mise au point d'une technologie qui permettra aux consommateurs de drogues de prendre des décisions éclairées sur leur consommation en fonction de la composition du stupéfiant. En outre, la plupart des défis de Ressources naturelles Canada sont surtout axés sur le développement de technologies propres, notamment de réseaux intelligents et de piles améliorées. Ces types de défis sont en grande partie perçus comme un moyen pour le gouvernement d'intervenir lorsque le marché offre peu ou pas d'incitatifs à développer des technologies qui amélioreraient les résultats sur le plan socioéconomique ou environnemental qui comportent une valeur publique.



RETOMBÉES SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET ÉCONOMIQUES

À long terme, les défis sont élaborés par leurs hôtes parce qu'ils sont perçus comme un moyen utile d'obtenir des retombées environnementales ou socioéconomiques stratégiques qui comportent une valeur publique. En fin de compte, ils sont censés aider à obtenir les grands résultats stratégiques des programmes en place. Les résultats à court terme décrits ci-dessus qui ont trait aux processus et à la capacité organisationnelle sont considérés comme des jalons utiles en vue de l'atteinte des buts stratégiques, qui varient d'un cas à l'autre. Lorsque l'on considère que ces premiers résultats sont atteints, il est très possible que les solutionneurs que le défi regroupe repartent bien outillés pour obtenir des résultats qui auront une valeur publique à mesure qu'ils poursuivront leurs activités.

EFFICACITÉ ET EFFICIENCE DU GOUVERNEMENT

Il est primordial que les gouvernements s'interrogent à savoir si les défis sont efficaces et efficients. Parmi ces deux questions, il est (en théorie) plus facile de répondre à celle qui porte sur l'efficacité. Les défis sont efficaces lorsqu'ils produisent les résultats (s'il y a lieu) décrits ci-dessus dans le présent document, ce qui mène à la création d'une valeur publique sous la forme de l'amélioration des résultats sur les plans socioéconomique ou environnemental.

De ce fait, il importe de produire de meilleures données pour prouver que les risques perçus en lien avec le lancement d'un défi et les investissements requis pour organiser un défi sont justifiés par l'amélioration des résultats obtenus jusqu'alors.

La réponse à la question sur l'efficience est plus difficile à trouver, mais elle est essentielle pour les ministères qui cherchent à stimuler l'innovation dans leurs secteurs stratégiques en ayant recours à des défis. Dans le contexte de l'innovation dans le secteur public, il incombe à ceux qui stimulent l'innovation de prouver à la fois que l'innovation (à savoir dans ce cas-ci les défis) a fonctionné, mais aussi qu'elle a mieux fonctionné que les solutions de rechange connues. Il faut du temps pour élaborer et mettre en œuvre des défis, et ceux-ci sont complexes et peuvent dépendre abondamment des ressources internes et externes. Par ailleurs, ils entrent souvent en conflit avec les processus et procédures établis et soulèvent des questions importantes au sein des services ministériels comme les services juridiques, les communications et les finances. De ce fait, il importe de produire de meilleures données pour prouver que les risques perçus en lien avec le lancement d'un défi et les investissements requis pour organiser un défi sont justifiés par l'amélioration des résultats obtenus jusqu'alors.

Les preuves à cet effet font généralement défaut (Gok, 2013; Williams, 2012). En théorie, les caractéristiques des défis signifient qu'ils sont utiles pour mobiliser une vaste gamme de solutionneurs (peut-être non conventionnels), renforcer les capacités sectorielles et générer une série de solutions qui (qu'elles soient gagnantes ou non) sont susceptibles d'évoluer au fil du temps et de générer une valeur publique sous la forme de l'amélioration des résultats sur les plans socioéconomique ou environnemental. Il existe des preuves empiriques préliminaires à l'appui de cette affirmation (Brunt, Lerner et Nicholas, 2012), mais il est de plus en plus nécessaire de tabler sur ces données à mesure que les défis continuent de se multiplier dans divers secteurs des politiques publiques.

OUVRAGES CITÉS

Brunt, L., J. Lerner et T. Nicholas, 2012. « Inducement Prizes and Innovation », *The Journal of Industrial Economic*s, vol. 60, no 4.

Davis, L. et J. Davis, 2004. « How effective are prizes as incentives to innovation? Evidence from three 20th century contests », *DRUID Summer Conference*, Elsinore.

Gok, A., 2013. *The Impact of Innovation Inducement Prizes*, Manchester, Nesta.

McKinsey & Company, 2009. *And the winner is...: Philantropists and governments make prizes count.* Consulté le 8 juin 2018 : https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/industries/social%20sector/our%20insights/and%20the%20winner%20is%20philanthropists%20and%20governments%20make%20prizes%20count/and-the-winner-is-philanthropists-and-governments-make-prizes-count.ashx

Nesta, 2014. Nesta. *CHALLENGE PRIZES: A practice guide*. Consulté le 23 septembre 2019 : https://media.nesta.org.uk/documents/challenge-prizes-design-practice-guide.pdf

The White House, 2010. *Prizes and Challenges*, Office of Social Innovation and Civic Participation. Consulté le 23 septembre 2019 : https://obamawhitehouse.archives.gov/administration/eop/sicp/initiatives/prizes-challenges

Williams, H., 2012. « Innovation Inducement Prizes: Connecting Research to Policy », *Journal of Policy Analysis and Management*, 1-25.